

NOCIONES BÁSICAS SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS^{1 2}

Cuando se pregunta a un ejecutivo si es capaz de diseñar la estructura de una organización, muchas veces se produce una negativa o, en el mejor de los casos, un silencio. En la mente del interrogado aparecen inmediatamente los conocidos organigramas: cuadros con nombres de áreas de la empresa en su interior y líneas continuas y discontinuas que los unen formando en la mayoría de las ocasiones pirámides más o menos amplias. Pero eso es solo una parte —menor, podríamos decir—del diseño de las estructuras.

La realidad es que casi todo el mundo sabe dar los pasos necesarios para crear una estructura: cuando dos o más personas se asocian para acometer un proyecto, lo primero que hacen es repartirse el trabajo que hay que hacer y establecer algún mecanismo más o menos formal para coordinarse. Eso y no mucho más es diseñar estructuras.

Si el proyecto es algo tan hermoso como una empresa mercantil el proceso no varía mucho, especialmente si es muy pequeña. Cuando las organizaciones alcanzan un tamaño considerable, llevar a la realidad y a la acción el diseño de una organización quizás se complique un poco, pero las bases de lo que hay que hacer son las mismas.

En este texto se pretende hacer una síntesis sencilla de los conceptos y elementos básicos de las estructuras de las organizaciones. Tras la definición simple de lo que supone diseñar una estructura y la representación de las partes de una organización, se desarrollan las acciones o decisiones necesarias para el diseño de una estructura organizativa: la división del trabajo, la elección de personas, el reparto de encargos y los instrumentos de coordinación. Además, se exponen algunos apuntes sobre la toma de decisiones, los factores que influyen en el diseño y otras consideraciones.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Jorge Bernal González-Villegas del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Julio 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Este documento es en parte deudor de los trabajos de los profesores Antonio Valero y Vicente y José Luis Lucas Tomás, especialmente de sus Notas Técnicas y del libro *Política de Empresa, el gobierno de la empresa de negocios*. Asimismo, contiene ideas desarrolladas por Henry Mintzberg en sus trabajos sobre la estructuración de las organizaciones.

¿QUÉ ES HACER ESTRUCTURA?

Hacer estructura es primero dividir el trabajo que hay que hacer, a continuación repartirlo y encargarlo con concreción a personas que hemos tenido que elegir y, finalmente, establecer los mecanismos de coordinación necesarios en aquellos repartos para que los trabajos confluyan en objetivos comunes.

En ese proceso hay que considerar varios flujos: flujos de decisiones, que dan lugar a los conceptos de autonomía, delegación, descentralización... sinónimos en cierta medida todos ellos. Y flujos de autoridad, que hacen aparecer dependencias unilineales o multilineales según una persona está bajo la línea jerárquica directa de una o más personas.

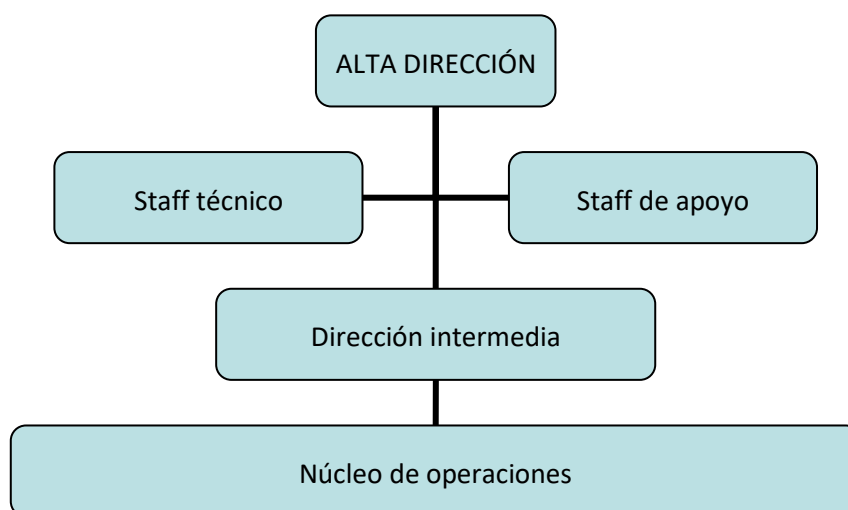
LAS PARTES DE UNA ORGANIZACIÓN

Toda organización tiene en su base a los trabajadores que realizan el trabajo básico de fabricar los productos, prestar los servicios, venderlos y realizar el resto de tareas correspondientes a las operaciones de una empresa. Es el núcleo de operaciones.

En su cúspide siempre está el máximo directivo desde donde se supervisan y dirigen todos los procesos. Es la alta dirección.

Entre ambos, conforme aumenta el tamaño y la complejidad, aparecen los directivos intermedios y las áreas de staff. Éstas realizan tareas de planificación, control y establecimientos de normas y procedimientos —el staff técnico— o tareas de servicios internos, como los jurídicos, de personal, de investigación, etc. —el staff de apoyo—.

En un gráfico simple:



DIVIDIR EL TRABAJO. LAS CONFIGURACIONES ORGÁNICAS

El criterio de división del trabajo es el que da lugar a lo más conocido de las estructuras: sus denominaciones en función de cómo se agrupan las unidades en el nivel de los mandos intermedios:

Funcional: si la agrupación se realiza en función de especialidades funcionales, aquellas típicas de la cadena de actividades de cualquier empresa, como son el diseño o I+D, compras, fabricación, comercial, logística...; y las áreas de apoyo: contabilidad finanzas, recursos humanos, sistemas de información, etc.

Divisional: crean unidades organizativas más o menos autónomas y completas, agrupadas en función de diversos criterios, sean geográficos, por unidades de negocio, por clientes o sectores.

Simple: en estas estructuras la apariencia es de agrupación por unidades funcionales, aunque la realidad es que no hay tales, sino una fuerte centralización de las responsabilidades de todas las áreas en la alta dirección (habitualmente el dueño-empresario) y un reparto de tareas a veces improvisado y variable en el siguiente nivel directivo bajo el criterio de la confianza en que se cumplirá el encargo específico.

Profesional: Henry Mintzberg añade dos formas de organización más a las tres típicas conocidas. Una de ellas es la organización profesional, en las que se contrata a especialistas en las operaciones y se les concede un alto control sobre su trabajo. Existen unos conocimientos y habilidades muy normalizados (los auditores, los cirujanos...) que a su vez son tan complejos que requieren de una autonomía considerable en su aplicación, con gran parte de uso de juicio personal.

Esa normalización de los conocimientos y habilidades va acompañada de otras normas impuestas desde fuera de la organización. Por ejemplo, las de las asociaciones libres a las que pertenecen sus profesionales (Colegios profesionales, etc.), que generan normas universales enseñadas en las universidades y que se utilizan por todas las empresas que practican la profesión.

En estas estructuras la parte clave es el núcleo de operaciones junto con un staff de apoyo centrado en servir a aquél. Un ejemplo son los hospitales, las universidades, las consultoras de auditoría, de asesoría jurídica o las empresas de fabricación artesanales.